

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

**KLIMA PRAVEDNOSTI U ORGANIZACIJSKOM  
KONTEKSTU I PERCIPIRANA USPJEŠNOST TIMA**

Diplomski rad

Bojana Žeravica

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Filozofski fakultet

Odsjek za psihologiju

Studij: Diplomski studij psihologije

Bojana Žeravica

**KLIMA PRAVEDNOSTI U ORGANIZACIJSKOM  
KONTEKSTU I PERCIPIRANA USPJEŠNOST TIMA**

Diplomski rad

Društvene znanosti, polje psihologija, grana psihologija rada

Mentor: doc. dr. sc. Silvija Ručević

Sumentor: dr. sc. Ana Jakopec

Osijek, 2016.

## Sadržaj

Uvod .....	1
Percepcija uspješnosti tima: teorijska osnova i razvoj hipoteza .....	2
Učinci klima pravednosti različitih izvora na percipiranu uspješnost tima: teorijska osnova i razvoj hipoteza .....	5
Metoda .....	11
Sudionici i postupak .....	11
Instrumenti .....	12
Rezultati .....	<a href="#">1413</a>
Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka .....	<a href="#">1413</a>
Faktorska analiza Upitnika percipirane uspješnosti tima .....	<a href="#">1514</a>
Deskriptivna statistika .....	<a href="#">1615</a>
Testiranje preduvjeta za provođenje hijerarhijske regresijske analize .....	<a href="#">1716</a>
Doprinos klima pravednosti različitih izvora percipiranoj uspješnosti tima .....	<a href="#">1817</a>
Rasprava .....	<a href="#">2019</a>
Faktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima .....	<a href="#">2019</a>
Učinci klima pravednosti različitih izvora na percipiranu uspješnost tima .....	<a href="#">2120</a>
Doprinos, implikacije i ograničenja istraživanja .....	<a href="#">2524</a>
Zaključak .....	<a href="#">2827</a>
Literatura .....	28

## Klima pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirana uspješnost tima

Cilj ovoga rada bio je ispitati odnos klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane uspješnosti tima na prigodnom uzorku od 196 radnih timova, odnosno 659 zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama različitih djelatnosti u Republici Hrvatskoj. Točnije, radom se nastojala provjeriti faktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima i utvrditi stupanj povezanosti te doprinos različitih izvora klime pravednosti (organizacije u cjelini, rukovoditelja i suradnika) percepciji uspješnosti radnih grupa (timova). Eksploratornom faktorskom analizom potvrđena je očekivana jednofaktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima. Rezultati hijerarhijske regresijske analize sugeriraju kako su jedino suradnici kao izvor klime pravednosti statistički značajan pozitivan prediktor percipirane uspješnosti tima. Dodatnom hijerarhijskom regresijskom analizom utvrđen je neizravan pozitivan učinak klime pravednosti organizacije i rukovoditelja na percipiranu uspješnost tima. Točnije, pokazalo se kako doživljena pravednost organizacije također ~~doprinosi~~ percepciji radne uspješnosti tima, ali putem percipirane pravednosti rukovoditelja kao medijatora. Isti učinak utvrđen je i za klimu pravednosti rukovoditelja, koja percepciji radne uspješnosti tima ~~doprinosi~~ posrednog mehanizma doživljene pravednosti suradnika.

*Ključne riječi:* klima pravednosti, organizacija u cjelini, rukovoditelj, suradnici, percipirana uspješnost tima

## Justice climate in the organizational context and perceived team efficacy

The aim of this paper was to examine the relationship between justice climate in organizational context and perceived team efficacy on a convenient sample of 196 work teams, ie. 659 employees of hierarchically structured organizations, embracing different industries in the area of the Republic of Croatia. More exactly, this work tried to verify the factorial structure of the Perceived Team Efficacy Questionnaire, and the correlation and contribution of multi-foci justice climate (organization as whole, supervisor and co-workers) to perceived team efficacy. The results of exploratory factor analysis confirmed the expected, one-factor structure of Perceived Team Efficacy Questionnaire. Conducted hierarchical regression analysis confirmed only co-workers (as a source of justice climate) as statistically significant positive predictor of perceived team efficacy. Additional hierarchical regression analysis showed the indirect impact of organization and supervisor justice climate on perceived team efficacy. More precisely, it has been shown that experience of fair organizational treatment also enhances perceived team efficacy, but through perceived supervisor justice as mediator. The same effect was observed in supervisor justice climate, which indirectly enhances the perception of team efficacy through the mediation effect of co-workers justice climate.

*Keywords:* justice climate, organization as whole, supervisor, co-workers, perceived team efficacy

## Uvod

Pitanje pravednosti proteže se još u doba antičke filozofije (Ryan, 1993; prema Colquitt i sur., 2001), a u posljednjih nekoliko desetljeća naglo je postalo interesom brojnih istraživanja i u području organizacijske psihologije (Patterson, Warr i West, 2004; Priesemuth, Arnaud i Schminke, 2013; Lam, Schaubroeck i Aryee, 2002). Naime, odavno je poznato kako na stavove i ponašanje zaposlenika, osim osobina ličnosti, važan utjecaj imaju i karakteristike radnog okruženja, a pravednost, kao jedna od njih, pokazala se jednim od ključnih prediktora niza organizacijski važnih ishoda – radne izvedbe, zadovoljstva poslom, suradnje i konflikta među zaposlenicima (Colquitt i sur., 2001; Fasina, Jones i Uggersley, 2008; prema Li, Cropanzano i Bagger, 2013). Organizacijska pravednost odnosi se na zaposlenikovu percepciju pravednosti radnoga okruženja, s pripadajućim kognitivnim, emocionalnim i ponašajnim reakcijama (Greenberg, 1987; prema Jakopec i Sušanj, 2014) te se obično mjeri na individualnoj razini – kao skup pojedinačnih procjena o pravednosti tretiranja zaposlenika. Stoga je i njezina prediktivna valjanost daleko bolja za ishode mjerene na individualnoj, nego na grupnoj razini analize (Li, Cropanzano i Bagger, 2013).

Budući da je krajem 20. i početkom 21. stoljeća unutar organizacija došlo do značajnih strukturalnih promjena te se obavljanje posla većinom orijentiralo s individualnih na timske strukture (Kozlowski i Bell, 2001), pažnja istraživača u ovome području također se orijentirala s pojedinaca na funkcioniranje timova kao cjeline. Pokazalo se kako članovi tima s vremenom počinju dijeliti slične percepcije aspekata radne okoline, između ostaloga i pravednosti. Takva zajednička evaluacija pravednosti u organizacijskom kontekstu opisuje se terminom *klima pravednosti* - zajedničke percepcije načina na koji je grupa u cjelini tretirana od strane drugih, vanjskih figura (Ambrose i Schminke, 2007; Colquitt i sur., 2005; prema Jakopec, 2015). Osim što, u usporedbi s individualnim procjenama organizacijske pravednosti, objašnjava veći dio varijance u stavovima i ponašanjima zaposlenika, pokazalo se kako je klima pravednosti u radnom okruženju značajno povezana s ključnim organizacijskim ishodima, kao što su uspješnost pojedinaca i timova (Li, Cropanzano i Bagger, 2013). Točnije, doživljaj pravednosti unutar radnog okruženja ~~pridonosi etiče~~ pridonosi etiče uspješnosti tima u postizanju ciljeva, kao i percepciji ~~timovog~~ timovog uspješnosti ~~timovog~~ timovog od strane njegovih članova. Ipak, mehanizmi kojima se opisani utjecaj provodi nisu sasvim jasni te među autorima oko njih ne postoji potpuna suglasnost. Jedno od objašnjenja jest da je percepcija pravednosti na radnom mjestu s uspješnošću tima povezana putem varijabli koje leže u njezinoj osnovi ~~osnovi iste~~ - te se stoga mogu smatrati i njezinim glavnim odrednicama – izvedbe zadatka,

odgovornog organizacijskog ponašanja usmjerenog prema timu te kontraproduktivnog ponašanja zaposlenika (Priesemuth, Arnaud i Schminke, 2013; Masterson, Lewis, Goldman i Taylor, 2000; Rupp i Cropanzano, 2002; prema Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata i Rich, 2012).

S obzirom da se pokazalo kako timovi mogu razlikovati (ne)pravedan tretman od strane različitih izvora (organizacije u cjelini, rukovoditelja te suradnika; Liao i Rupp, 2005), postavlja se pitanje doprinose li određeni izvori klima pravednosti percipiranoj uspješnosti tima više od drugih. Broj istraživanja povezanosti klima pravednosti specifičnih izvora i percipirane (a i objektivne) uspješnosti tima iznimno je mali, a onih koja su pritom uzela u obzir sva tri izvora gotovo da i nema. Stoga će se u ovome istraživanju, čiji je cilj ispitati odnos klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane uspješnosti tima, uključivanjem sva tri izvora klime pravednosti u analizu pokušati obogatiti literaturu iz ovoga područja dodatnim teorijskim saznanjima. Prvo, budući da je *Upitnik percipirane uspješnosti tima* po prvi puta preveden na hrvatski jezik i primijenjen na hrvatskom uzorku, provjerit će se njegova faktorska struktura. Drugo, utvrdit će se doprinos različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu (organizacije, rukovoditelja i suradnika) percipiranoj uspješnosti tima, tj. ispitat će se smjer i stupanj povezanosti tih konstrukata. U nastavku rada izložena je teorijska osnova koja je poslužila razvoju pretpostavki te su detaljnije pojašnjeni konstrukti čiji se međudnos ispituje.

### **Percepcija uspješnosti tima: teorijska osnova i razvoj hipoteza**

U modernom, iznimno kompetitivnom ekonomskom društvu uvođenje timskih struktura postalo je gotovo nužan preduvjet organizacijskog uspjeha. Potreba za stalnim inovacijama usmjerila je imperativ organizacija na raznolikost vještina, znanja i ideja unutar kadrova (Kozlowski i Bell, 2013), a rješenje su pronašle upravo u timovima. Neki podaci (Gordon, 1992; prema Cohen i Bailey, 1997) govore kako je još prije dva desetljeća većina velikih organizacija (sa 100 i više zaposlenih) barem djelomično inkorporirala timski rad u način poslovanja. Navedena transformacija posla odvija se još uvijek, a, osim što se pokazala efikasnom, rezultirala je i velikim brojem istraživanja funkcioniranja timova. Posljedično, literatura iz navedenog područja obogatila se važnim i korisnim saznanjima o načinima na koje se može pridonjeti uspješnosti timova ~~poticanja uspješnosti na grupnoj razini~~ (Kozlowski i Ilgen, 2006; prema Kozlowski i Bell, 2013).

Unatoč iznimno velikom broju istraživanja radne uspješnosti timova, ne postoji točna, jednoznačna operacionalizacija navedenog konstrukta. Većina istraživača slaže se da na uspješnost tima utječe velik broj varijabli (komunikacija, koordinacija, osobni doprinos,

međusobna potpora i zalaganje članova, kohezivnost tima te odgovorna organizacijska ponašanja; Cropanzano, Li i Benson, 2011; Olkkonen i Lipponen, 2006) te da, prilikom operacionalizacije, treba voditi računa o unutarnjim (zadovoljstvo članova tima, osjećaj kompetentnosti), kao i o vanjskim (produktivnost, ostvarenje ciljeva) kriterijima uspješnosti tima (Hackman, 1987). Sukladno navedenom, u praksi se uspješnost timova definira na različite načine, a način na koji joj se pristupa ovisi o kontekstu i specifičnostima samih timova koji su predmet istraživanja. Općenito, uspješnim timovima smatraju se oni čiji članovi vjeruju da vlastitim sposobnostima mogu proizvesti akcije koje će rezultirati postizanjem željenog ishoda, a navedeno potvrđuju rezultatima (Lee i Bobko, 1994; prema Alper, Tjosvold i Law, 2000).

Do nedavno se većina teorija radne uspješnosti timova bazirala na modelu *uloga – procesa – ishoda* (McGrath, 1964; prema Kozlowski i Bell, 2013). *Ulog* predstavljaju razni resursi dostupni timovima, kako unutrašnji (ličnost, demografske varijable, struktura grupe), tako i vanjski (nagrade, treninzi, organizacijska klima općenito). Iako je raznolikost članova radne grupe (s obzirom na dob, spol, rasu, razinu obrazovanje te praktično znanje) poželjna odrednica radne uspješnosti (Miliken i Martins, 1996; Williams i O'Reilly, 1998; prema Knippenberg, De Dreu i Homan, 2004), pokazalo se kako velike razlike u nekim karakteristikama, poput razine obrazovanja i praktičnog znanja vezanog uz funkciju koja se obnaša, mogu imati i obrnut učinak (Jackson, 1992; Jehn, Northcraft i Neale, 1999; Miliken i Martins, 1996; prema Knippenberg, De Dreu i Homan, 2004). Druga komponenta navedenog modela – *proces* – predstavlja mehanizme koji omogućuju ili sprječavaju članove tima da uspješno kombiniraju svoje sposobnosti i ponašanja. Treća i posljednja komponenta, *ishod*, odnosi se na kriterije za procjenu uspješnosti timskih aktivnosti i pod snažnim je utjecajem prethodne dvije komponente.

Važno je napomenuti kako percepcija uspješnosti tima od strane njegovih članova nije uvijek mjera njegove stvarne uspješnosti (Patterson, War i West, 2004). Stvarna radna uspješnost tima mjeri se objektivnim pokazateljima (ishodima) te se izražava kvantitativno – numeričkim podacima prikupljenim od strane rukovoditelja, organizacije ili nekih vanjskih figura. Za razliku od objektivnih mjera, percipirana uspješnost tima odnosi se na subjektivna, zajednička uvjerenja članova tima o posjedovanju sposobnosti za postizanje željenih ishoda (na grupnoj razini) udruživanjem vlastitih snaga, tj. zajedničkom aktivnošću (Bandura, 1997). No, unatoč toj razlici, navedena dva konstrukta nedvojbeno su povezana. Zaposlenici koji svoje timove doživljavaju uspješnima skloniji su uložiti više truda u zajedničko obavljanje aktivnosti (Bandura, 1997), što posljedično rezultira boljim radnim ishodima. Svijest o

visokoj uspješnosti tima rezultira i boljom izvedbom kolaborativnih aktivnosti, što također pospješuje radnu izvedbu tima (Chou, Lin i Chou, 2012). Osim što ~~doprinosi potiče~~-uspjehu tima i organizacije općenito, percepcija uspješnosti na grupnoj razini pozitivno je povezana i s percepcijom individualne samoučinkovitosti (Skaalvik i Skaalvik, 2007) – procjenom pojedinca o vlastitim sposobnostima organiziranja i izvršavanja određenih akcija potrebnih za ostvarenje željenih ishoda (Bandura, 1997; prema Vlahek, 2008). Naime, percipirana uspješnost tima pojedincima služi kao norma za vlastito ponašanje vezano uz postizanje ciljeva. Organizacije koje bilježe visoku razinu percipirane uspješnosti ~~timova radnih grupa istima postavljaju postavljaju istima~~ visoke i izazovne ciljeve i perzistentne su u potraživanjima da se navedeni ciljevi i ostvare. Takva visoka očekivanja stvaraju normativni pritisak koji ~~motivira potiče~~ sve zaposlenike da poduzmu sve što je potrebno kako bi se iskazali i obeshrabrjuje želju za odustajanjem kada se suoče s poteškoćama (Goddard i sur. 2004; prema Skaalvik i Skaalvik, 2007).

Općenito, percepcija uspješnosti tima smatra se jakim prediktorom njegove stvarne uspješnosti (Tasa i sur., 2007; prema Chou, Lin i Chou, 2012). Neki autori (Myers, Payment i Feltz, 2004; prema Martinez-Santos i Ciruelos, 2013) ukazuju i na recipročan odnos ova dva konstrukta, po kojemu percepcija uspješnosti povećava stvarnu izvedbu (uspješnost) tima, a objektivni pokazatelji uspješnosti, nadalje, ~~pridonose uvjerenjima članova tima potiču kod članova tima uvjerenja~~ o vlastitoj i grupnoj sposobnosti dostizanja željenih ciljeva, odnosno članovi počinju doživljavati svoj tim još uspješnijim. Ovakvi nalazi su očekivani, budući da se percepcija uspješnosti tima razvija na temelju prijašnjih postignuća, koja njegovim članovima „govore“ koliko dobro funkcioniraju zajedno (Katz-Navon i Erez, 2005). Iz svega navedenog vidljivo je kako bi se percipiranoj uspješnosti tima u istraživanjima iz ovoga područja trebala pripisati barem jednaka važnost kao onoj objektivnih mjera uspješnosti tima. S obzirom da utječe na niz organizacijski važnih ponašanja i timskih procesa te uzevši u obzir kako se ovim istraživanjem nije želio utvrditi učinak klima pravednosti različitih izvora na stvarnu uspješnost tima, nego na psihološke komponente koje su u ~~njezinoj podlozi, podlozi iste,~~ upravo je percipirana uspješnost tima (umjesto stvarne) odabrana kao predmet proučavanja u ovome istraživanju.

Istraživanja u kojima se provjeravala dimenzionalnost specifičnog konstrukta percipirane uspješnosti radnih timova gotovo da i nema. Jedno od rijetkih proveli su Fernandez-Ballestores i suradnici (2002), pri čemu su ispitivali strukturu i povezanost uvjerenja o uspješnosti na individualnoj i grupnoj razini. Rezultati istraživanja pokazali su kako se, kao i individualne, konstrukt percipirane grupne uspješnosti ne može opisati u



terminima klasične multidimenzionalnosti, odnosno ne može se razdijeliti na sastavnice. Jedini oblik multidimenzionalnosti kojeg su utvrdili odnosi se na činjenicu da procjene uspješnosti na grupnoj razini, kao i njihova prediktivna valjanost, variraju ovisno o područjima funkcioniranja na kojima se uspješnost ista procjenjuje. Tako se grupe procjenjuju uspješnijima kada su u pitanju zadaci/problemi nad kojima imaju veći stupanj kontrole, tj. koje mogu riješiti isključivo vlastitim angažmanom. Padom stupnja kontrole pada i percipirana uspješnost grupe. Pokazalo se kako procjene uspješnosti na specifičnim zadacima, bolje predviđaju stvarnu izvedbu istih, u usporedbi s općim procjenama uspješnosti, bolje predviđaju stvarnu izvedbu zadatka.

Ranije spomenuti model *uloga-procesa-ishoda* objašnjava način na koji se oblikuje, odnosno postiže radna uspješnost tima, no, sa stajališta prakse pokazalo se kako su za procjenu uspješnosti iste (kako od strane autoriteta - organizacije i rukovoditelja, tako i od strane samih članova tima) ključni jedino ishodi (Bell i Kozlowski, 2011). Uzevši u obzir nalaze Fernandez-Ballestorea i suradnika (2002) o percipiranoj uspješnosti grupe kao jednodimenzionalnom konstrukt te činjenicu da je *Upitnik percipirane uspješnosti tima* (Jung i Sosik, 2002), čija se faktorska struktura, između ostaloga, provjerava u ovom istraživanju, orijentiran upravo na ishode (učinkovitost u obavljanju poslova, uspješnost u dostizanju ciljeva, uspješnost u završavanju zadataka i sl.), postavlja se sljedeća hipoteza:

*H1: Očekuje se potvrđivanje jedno-faktorske strukture Upitnika percipirane uspješnosti tima.*

#### **Učinci klima pravednosti različitih izvora na percipiranu uspješnost tima: teorijska osnova i razvoj hipoteza**

Većina istraživača podupire trodimenzionalnu podjelu pravednosti u organizacijskom kontekstu na distributivnu, proceduralnu te interakcijsku pravednost (Cropanzano i sur., 2001; prema Ambrose i Schminke, 2009). *Distributivna pravednost* definira se kao prosudba o pravednoj raspodjeli ishoda (Leventhal, 1980; prema Jakopec i Sušan, 2014), a procjenjuje se usporedbom omjera vlastitih uloga i ishoda s ulozima i ishodima drugih ljudi. Raspodjela ishoda je pravedna u onoj mjeri u kojoj su ishodi proporcionalni ulozima (Adams, 1963; prema Jakopec i Sušan, 2014). *Proceduralna pravednost* odnosi se na percipiranu pravednost metoda i postupaka korištenih prilikom procesa donošenja organizacijskih odluka, a koje bi trebale biti dosljedne, nepristrane i moralno prihvatljive (Cropanzano i Greenberg, 1997; prema Jakopec i Sušan, 2014). Posljednja komponenta, *interakcijska pravednost*, vezana je uz kvalitetu interpersonalnog tretmana, a odnosi se na način prenošenja informacija i odluka

te tretiranje pojedinaca na koje te odluke utječu s poštovanjem i uvažavanjem (Bies i Moag, 1986; prema Jakopec i Sušan, 2014).

Ispočetka se vjerovalo kako je sustav (organizacija u cjelini) odgovoran za proceduralnu, a neposredni rukovoditelj za interakcijsku pravednost (Bies i Moag, 1986; prema Jakopec, 2015). Navedeno proizlazi iz činjenice da su organizacije te koje određuju opće, univerzalne smjernice za procese donošenja odluka, dok, s druge strane, rukovoditelji sa svakim zaposlenikom postupaju na individualni način – svjesno ili nesvjesno (Olkkonen i Lipponen, 2006). Iako neki izvori (Greenberg, 2001; prema Ambrose i Schminke, 2009) navode kako ljudi pravednost uglavnom procjenjuju prema holističkom pristupu (stvaraju ukupne, cjelovite procjene o načinu na koji se prema njima odnosi), pokazalo se kako zaposlenici prilikom procjene pravednosti na radnom mjestu mogu razlikovati proceduralnu pravednost organizacije od proceduralne pravednosti rukovoditelja (Cobb, Vest i Hills, 1997; prema Jakopec, 2015). Novija istraživanja (Cropanzano, Li i Benson, 2011) pokazuju kako zaposlenici, osim organizacije i rukovoditelja, kao važan izvor pravednosti percipiraju i svoje suradnike, budući da se u današnje vrijeme individualni rad sve više zamjenjuje timskim strukturama u kojima uspjeh pojedinca ovisi o uspjehu ostalih članova njegove radne grupe. Navedeni nalazi impliciraju potrebu za proširivanjem tradicionalnih pogleda na organizacijsku pravednost – uključivanjem suradnika (članova tima) kao alternativnih izvora pravednosti. Stoga se u zadnje vrijeme, kada je riječ o izvorima pravednosti u organizacijskom kontekstu, najčešće navode dva temeljna: formalni autoriteti (organizacija u cjelini i rukovoditelj) te suradnici (Cropanzano i Molina, 2015; prema Jakopec, 2015).

Rupp i Padock (2010) navode kako se klima pravednosti formira na temelju pojedinačnih događaja, odnosno pojedinačnih procjena pravednosti. Točnije, zaposlenici na radnom mjestu prolaze kroz niz izoliranih događaja, a emocije koje pritom doživljavaju koriste kao informacije pri formiranju procjena pravednosti. Navedene procjene mogu se ticati ishoda, procedura, informacija ili interpersonalnog tretmana, a s vremenom se agregiraju u stabilne doživljaje pravednosti subjekata s kojima su zaposlenici u interakciji (nadređenih, suradnika ili pak klijenata). Socijalizacijom i prenošenjem socijalnih informacija te pod utjecajem organizacijske strukture i društvene mreže, takve individualne procjene pravednosti formiraju u radnom okruženju klime pravednosti različitih izvora (organizacije, rukovoditelja i suradnika) na temelju kojih se, s vremenom, stvara zajednički doživljaj sveukupne klime pravednosti unutar organizacije.

Broj dosadašnjih istraživanja učinka klime pravednosti različitih izvora na radnu uspješnost tima prilično je ograničen, a onih koja su kao kriterij uključivala percipiranu

uspješnost tima gotovo da i nema. S obzirom na ranije spomenut recipročni odnos ova dva konstrukta, logično je pretpostaviti kako se nalazi o učincima klime pravednosti različitih izvora na objektivnu uspješnost tima posredno mogu primijeniti i na percipiranu uspješnost tima. Iako je smjer povezanosti jasan, ne postoje jednoznačni nalazi o mehanizmima putem kojih klime pravednosti različitih izvora oblikuju doživljaj uspješnosti tima. U nastavku rada slijedi pregled literature koja bi mogla dati odgovore na navedeni problem te pojasniti kako organizacija, rukovoditelj i suradnici, kao izvori klime pravednosti, doprinose radnoj uspješnosti timova, odnosno njezinoj percepciji.

Cropanzano i suradnici (2011) navode kako klima pravednosti autoriteta (organizacije i rukovoditelja) pozitivno utječe na brojne varijable koje su u podlozi uspješnosti tima, kao što su komunikacija, koordinacija, osobni doprinos, kohezivnost, trud, zalaganje i međusobna potpora članova tima. Doživljaj nepravde od strane autoriteta smanjuje angažiranost članova tima u bilo kojoj od navedenih varijabli, što posljedično rezultira ponašanjima koja više služe postizanju osobne, nego kolektivne koristi. Li, Cropanzano i Bagger (2013) navode kako niska razina klime pravednosti autoriteta, koju obilježava loš tretman tima u cjelini (članovi nisu adekvatno plaćeni u odnosu na postignuća, nemaju pravo glasa prilikom procesa donošenja odluka ili se prema njima odnosi bez poštovanja i uvažavanja), može rezultirati razmiricama i određenim osjećajem „gorčine“ među članovima tima. Budući da nepravedan tretman signalizira socijalnu isključenost, njezina pojava može kod pojedinaca smanjiti želju za interakcijom i suradnjom s ostalim članovima tima, što posljedično smanjuje radnu uspješnost tima.

Mayer i Kuenzi (2010) nude teoriju afektivnog tona kao model kojim se može objasniti učinak klime pravednosti autoriteta na stvarnu/percipiranu uspješnost tima. Prema toj teoriji, aspekti radnog okruženja mogu indirektno utjecati na radne ishode tima ne samo putem kognitivnih, nego i emocionalnih reakcija njegovih članova. Teorija afektivnog tona objašnjava kako raspoloženje može utjecati na proces obrade informacija. Točnije, klima pravednosti autoriteta utječe na afektivno stanje tima, što posljedično rezultira pozitivnim/negativnim ponašanjima njegovih članova koja za cilj imaju ostvarivanje koristi, odnosno nanošenje štete timu. Primjerice, nepravedan tretman od strane autoriteta otežava uvjete rada, što povećava vjerojatnost negativnih iskustava tima. Takva iskustva posljedično negativno utječu na stavove i ponašanja članova tima te pogoršavaju njegovu radnu izvedbu. Negativno afektivno stanje tima i slabija izvedba utječu na to da se tim kao cjelina počinje doživljavati neuspješnim. Suprotno tome, kada se tretman tima od strane autoriteta doživljava pravednim, raspoloženje njegovih članova će se popraviti, što će kod njih rezultirati većim

brojem prosocijalnih ponašanja, poput međusobnog pomaganja, uvažavanja i suradnje. Navedena ponašanja ~~pospiešuju~~ radnu izvedbu tima, a pozitivno ozračje i visoka izvedba pridonose percepciji njegove uspješnosti.

Nalazi brojnih istraživanja potvrđuju kako je doživljaj pravednosti od strane suradnika također, izravnim ili neizravnim mehanizmima, povezan s radnom uspješnošću tima. Jedan od modela koji objašnjavaju takve mehanizme jest i teorija socijalnog identiteta (Tyler i Blader, 2000; prema Olkkonen i Lipponen, 2006), prema kojoj pravedan tretman od strane suradnika prenosi pojedincima poruku da su cijenjeni članovi grupe, što povećava njihovu identifikaciju s grupom i želju da doprinesu ~~njezinoj uspješnosti~~ ~~uspješnosti iste~~. Slično, pojedinčeva odanost radnoj grupi posreduje odnos između percepcije proceduralne pravednosti radne grupe i odgovornih organizacijskih ponašanja pojedinca usmjerenih na članove njegove radne grupe (Lavelle i sur., prema Jakopac, 2015), za koja se pokazalo kako izravno ~~doprinosi~~ ~~radnoj~~ ~~uspješnosti~~ timova. De Cremer (2002; prema Li, 2008) potvrđuje gore navedeno te tvrdi kako pravedan tretman od strane suradnika ~~pojačava doživljaj~~ ~~potiče~~ ~~percepciju~~ socijalne inkluzije i razinu suradnje unutar tima, kao i osobni doprinos članova u postizanju uspješnosti ~~tima~~ ~~stog~~. Li, Cropanzano i Bagger (2013) ispitali su učinak klime pravednosti suradnika na dva važna indikatora percipirane uspješnosti tima – radnu izvedbu i zadovoljstvo članova tima. Pokazalo se kako je percipirana pravednost suradnika s radnom izvedbom pozitivno povezana medijacijskim učinkom timskih procesa- međuzavisnih aktivnosti članova tima kojima se verbalnim, kognitivnim i fizičkim naporima, usmjerenim ostvarenju ciljeva tima, uložiti pretvaraju u ishode (Marks, Mathieu i Zaccaro, 2001; prema Li, Cropanzano i Bagger, 2013). Pokazalo se kako kooperativni timski procesi, između ostaloga, sadrže dvije komponentne ključne za percepciju uspješnosti tima – suradnju i komunikaciju. Navedene komponente utječu na radnu izvedbu, a posredno i na percepciju uspješnosti tima (kao i na objektivnu uspješnost) na tri načina - kao prvo, omogućuju članovima tima uvid u to tko posjeduje kakva znanja, sposobnosti i vještine. Kao drugo, ~~pospiešuju~~ izvedbu zadatka koordinacijom grupnih aktivnosti i regulacijom protoka informacija. Kao treće, komunikacija i koordinacija osiguravaju članovima tima okruženje u kojemu mogu međusobno dijeliti informacije bez ikakvih prepreka, što pogoduje jačanju interpersonalnih veza (Lester, Meglino i Korsgaard, 2002; prema Li, Cropanzano i Bagger, 2013). Pozitivna povezanost utvrđena je i za drugi indikator percipirane uspješnosti tima – zadovoljstvo njegovih članova. Kako navode Barsky, Kaplan i Beal (2011; prema Li, Cropanzano i Bagger, 2013), kada su zaposlenici tretirani pravedno od strane ostalih članova tima i kada svi članovi dijele taj doživljaj pravednosti, radno okruženje počinje se doživljavati ugodnim i zadovoljavajućim.

Dodatno, percepcija pravednosti šalje simboličnu poruku članovima tima kako ih ostali članovi poštuju, što u njih diže samopouzdanje i samopoštovanje. Rast u navedenim konstruktima može, uzvratno, potaknuti u članova želju za višom razinom izvedbe, kako bi se, na razini tima, uspješno postigao cilj.

. Općenito, pokazalo se kako su zaposlenici, ukoliko dožive nepravdu na poslu (bilo od strane organizacije i rukovoditelja, ili pak suradnika), skloniji ponašanjima koja koče radnu izvedbu i postizanje željenih ciljeva tima te, sukladno tome, smanjuju njegovu uspješnost. Pojava takvih ponašanja objašnjava se teorijom međuzavisnosti (De Cremer i Van Vugt, 1999) prema kojoj, u slučaju smanjene interakcije i međuzavisnosti članova tima, dolazi do promjene motiva. Točnije, uspjeh tima postaje sekundarni, manje važan cilj, a prioritet postaju kompetitivno orijentirani individualni ciljevi i individualni uspjeh. Općenito se smatra kako nepravedan~~an~~ tretman radnih timova pridonosi namjeri članova da ih napuste~~potiče članove na napuštanje istih~~ (Blader i Tyler, 2009; prema Priesmuth, Arnaud i Schminke, 2013).

Pregled literature jasno ukazuje kako je percepcija pravednosti u organizacijskom kontekstu, neovisno o njezinim dimenzijama (distributivna, proceduralna, interakcijska) i izvoru ~~iste~~ (organizacija, rukovoditelj, suradnici), pozitivan prediktor brojnih organizacijskih ponašanja koja čine osnovu radne uspješnosti tima. Budući da postoji vrlo mali broj istraživanja koja su prilikom ispitivanja povezanosti klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane/stvarne uspješnosti tima uzimala u obzir višestruke izvore doživljene pravednosti, a postojeći nalazi ni po čemu ne sugeriraju kako bi bilo koji od izvora (organizacija, rukovoditelj i suradnici) mogao negativno predviđati percipiranu radnu uspješnost, predlaže se slijedeće:

*H2(a): Svi su izvori klime pravednosti (organizacija, rukovoditelj i suradnici) pozitivni prediktori percipirane uspješnosti tima.*

Dosadašnja istraživanja organizacijske pravednosti većinom su se fokusirala na organizaciju i rukovoditelje kao izvore pravednosti~~iste~~ (Ambrose i Schminke, 2001; Tyler i Blader, 2000; prema Cropanzano i sur., 2011), pritom zanemarujući ulogu suradnika u kreiranju ukupnog doživljaja pravednosti. O učincima pravednosti suradnika na organizacijska ponašanja do danas se zna vrlo malo, budući da se s istraživanjima navedenog konstrukta krenulo tek prije nekoliko godina. No, da je pravednost suradnika doista važna i da njezin nedostatak može imati ozbiljne posljedice na radnu uspješnost govori i činjenica da u današnje vrijeme sve više organizacija uvodi timove čiji su članovi međusobno neovisni –

rade na daljinu te se, stoga, svaki od njih osjeća individualno odgovornim za konačni uspjeh (Bosch-Sijtsema, Fruchter, Vartiainen i Ruohomaki, 2011; prema Cropanzano i sur., 2011). Cropanzano i suradnici (2011, str. 568) definirali su klimu pravednosti suradnika kao „zajedničku percepciju članova tima o tome koliko se članovi tima, koji nemaju formalni autoritet jedni nad drugima, odnose pravedno jedni prema drugima“ te ju jasno razlikuju od klime pravednosti autoriteta. Iako su procjene pravednosti suradnika subjektivne te se mogu razlikovati od člana do člana radne grupe, postoje dokazi da se s vremenom individualne procjene grupiraju u zajedničku procjenu pravednosti te da zaposlenici počinju jednako doživljavati pravednost tima kojemu pripadaju. Prema modelu *privlačnosti-odabira-zadržavanja* (Schneider, 1987; prema Cropanzano i sur., 2011), pojedince privlače organizacije čiji su članovi slični njima samima u pogledu ličnosti, osobnih vrijednosti, interesa i ostalih atributa. Očekivano, organizacije su sklonije zaposliti ljude koji posjeduju znanja, vještine i sposobnosti slične onima koje posjeduju njihovi trenutni zaposlenici. S vremenom, pojedinci koji se nisu dobro uklopili u novo okruženje odluče napustiti organizaciju. Izrazita sličnost među zaposlenicima koji preostaju utječe na stvaranje grupnog mišljenja te dovodi do toga da na jednak način percipiraju pravednost svojih kolega.

Cropanzano i suradnici (2011) proveli su prvo istraživanje klime pravednosti suradnika, uzimajući pritom u obzir samo dvije dimenzije navedenog konstrukta: proceduralnu i interakcijsku klimu. Nalazi su pokazali kako su obje dimenzije pozitivno povezane s radnom uspješnošću tima, ali posredujućim mehanizmom – timskim procesima vezanim uz obavljanje zadatka. Ovi se procesi očituju u stupnju komunikacije, koordinacije te doprinosa članova tima izvršenju zadataka (Cropanzano i sur., 2011; prema Jakopec, 2015). Christ i suradnici (2003; prema Olkkonen i Lipponen, 2006) također navode kako percipirana pravednost suradnika pozitivno utječe na odgovorno ponašanje članova tima te općenito pospješuje radnu klimu unutar timova.

Još jedan način na koji percipirana pravednost suradnika pospješuje radnu učinkovitost jest putem povjerenja. Povjerenje u suradnike raste proporcionalno s percepcijom njihove pravednosti ~~istih~~, a kada je razina povjerenja unutar radne grupe visoka, članovi grupe skloniji su surađivati te postižu bolju učinkovitost (Dirks, 1999). Uz to što se ulaže više truda (Ferrin i Shah, 1997; prema Dirks, 1999), s porastom povjerenja u suradnike, smanjuje se i potreba za kontrolom i nadzorom od strane vanjskih figura – članovi tima, umjesto na rukovoditelja, počinju se više oslanjati jedan na drugoga te se lakše suočavaju s problemima na putu do ostvarenja grupnih i/ili organizacijskih ciljeva (Larson i LaFasto, 1989). Navedeno sugerira kako je pravednost suradnika važan prediktor radne uspješnosti, možda i važniji od

pravednosti autoriteta. Toj pretpostavci u prilog ide i teorija socijalne razmjene, prema kojoj socijalna razmjena, odnosno interakcija s određenim subjektom (u ovom slučaju izvorom pravednosti) utječe na ishode specifično usmjerene upravo na taj izvor. Na pozitivna ponašanja subjekta odgovaramo pozitivno, na negativna negativno (Blau, 1964; prema Jakopec, 2015). Budući da zaposlenici najviše interakcija ostvaruju upravo sa najužim suradnicima, tj. članovima tima, logično je za pretpostaviti kako će percepcija pravednosti suradnika rezultirati snažnijim zalaganjem i suradnjom članova tima, nego što bi rezultirala percepcija pravednosti autoriteta.

*H2(b): Klima pravednosti suradnika bolji je prediktor percipirane uspješnosti tima, u odnosu na klime pravednosti organizacije i rukovoditelja.*

## **Metoda**

### **Sudionici i postupak**

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od  $N=196$  timova, koje čini  $N=659$  članova zaposlenih u 69 organizacija različitih djelatnosti (proizvodne, javni sektor, privatni sektor, uslužni sektor) s područja Slavonije i Baranje, Grada Zagreba te Grada Rijeke. Radni je tim definiran kao grupa koju čine minimalno tri zaposlenika koji rade u istoj smjeni i pripadaju istoj hijerarhijskoj razini u organizaciji te imaju jednog jedinog zajedničkog neposrednog rukovoditelja, dosljedno definiciji Georgea (1990; prema Jakopec, 2015) te Kozlowskog i Bella (2003; prema Jakopec, 2015). Veličina timova varirala je od tri do pet članova. U slučaju da se tim sastojao od većeg broja članova, nasumično je odabrano pet članova koji su ispunili anketni upitnik. Prilikom odabira uzorka, vodilo se računa o tome da članovi tima međusobno nemaju formalni autoritet jedni nad drugima. Također se vodilo računa o tome da su ovisni jedni o drugima u poslu, da imaju zajednički cilj (obavljaju posao gdje je vidljiv zajednički radni učinak) te da rade zajedno u timu barem šest mjeseci. U istraživanju su sudjelovala ukupno 142 tročlana, 37 četveročlanih te 17 peteročlanih timova. Gotovo 60% timova pretežno je ženskog spola, oko 65% timova prosječne je dobi mlađe od 41 godine. Nešto više od 50% radnih timova prosječnog je radnog staža u organizaciji duljeg od šest godina, a više je od 40% timova prosječnog radnog staža u timu duljeg od šest godina. Nešto više od 50% timova čine članovi koji imaju u prosjeku višu ili visoku stručnu spremu.

Istraživanje je provedeno u organizacijama u kojima su sudionici (članovi timova) zaposleni, a same su organizacije, kao i timovi unutar njih, birane po načelu dostupnosti. Istraživanje je provedeno grupno, tako da su članovi istog tima, uz nadzor istraživača,

istovremeno ispunjavali upitnike, s tim da njihov neposredni rukovoditelj nije bio prisutan. Svim članovima timova dana je ista uputa u kojoj se, između ostaloga, navodi kako je cilj istraživanja provjeriti kako radne grupe doživljavaju svoj posao, neposredne rukovoditelje i organizaciju u cjelini te kako se osjećaju u svom radnom okruženju. Naglašeno im je kako je istraživanje u potpunosti povjerljivo i dobrovoljno, da u svakom trenu mogu odustati te da će se dobiveni podaci koristiti isključivo u istraživačke svrhe. Posebno im je naglašeno da prilikom odgovaranja na sva pitanja razmišljaju iz pozicije tima, a ne svoje osobne. Članovi timova bili su upozoreni da na upitnike ne unose svoje ime i prezime.

Ispunjavanje upitnika trajalo je približno 30 minuta. U istraživanju se ispitivao veći broj varijabli (klima pravednosti rukovoditelja, organizacije i suradnika, kohezivnost tima, konflikti u odnosima, percipirana uspješnost tima, psihološka osnaženost tima, radna angažiranost tima, odgovorna organizacijska ponašanja tima prema organizaciji, rukovoditelju i suradnicima, etičnost rukovođenja te povjerenje tima u rukovoditelja i organizaciju). Čestice su svih mjerenih varijabli po slučaju raspoređene tako da formiraju jedinstven upitnik. Na kraju upitnika nalazila su se pitanja vezana uz relevantna obilježja zaposlenika (spol, dob, stupanj obrazovanja i radni staž u timu i organizaciji). Po završetku ispunjavanja upitnika, istraživač je sve upitnike članova tima stavio u kuvertu i zatvorio je pred njima, kako im je i prije samog početka istraživanja najavio. Kuverta je potom kodirana, kako bi se tim kasnije mogao povezati s odgovarajućim rukovoditeljem. Ukoliko nije postojala mogućnost da svi članovi tima u isto vrijeme ispune upitnik, istraživač je svakom članu ostavio upitnik, uz zamolbu da ga ispuni u potpunosti samostalno te uz najavu da će ih osobno doći prikupiti u dogovorenom razdoblju.

Podaci prikupljeni od svih sudionika, članova timova iz različitih organizacija, objedinjeni su u zajedničkoj bazi podataka te su obrađeni programskim paketom za statističku obradu – IBM SPSS 20.0.

## **Instrumenti**

**Upitnik klime pravednosti organizacije i rukovoditelja** (prilagođen prema Jakopec i Sušan, 2014) korišten je u svrhu procjene zajedničkog doživljaja članova tima o tome kako organizacija i rukovoditelj tretiraju tim u cjelini. Upitnik sadrži ukupno 34 čestice od kojih je 17 namijenjeno mjerenju (distributivne, proceduralne i interakcijske) klime pravednosti organizacije te istih 17 čestica (u kojima je variran samo izvor pravednosti) mjerenju triju dimenzija klime pravednosti rukovoditelja. Primjeri čestica su: *Naša organizacija/Naš nadređeni pravedno nagrađuje moju radnu grupu obzirom na naše iskustvo.; Poslovne odluke*



vezane uz posao moje radne grupe naša organizacija/naš nadređeni donosi na temelju prikupljanja točnih i preciznih informacija.; Naša organizacija/Naš nadređeni poštuje članove moje radne grupe. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Kompozitni rezultat određen je kao prosječna vrijednost agregiranih procjena na svim česticama pripadajuće subskale. Viši rezultati ukazuju na višu razinu percipirane klime pravednosti organizacije, odnosno klime pravednosti rukovoditelja. Cronbach alpha koeficijent za mjeru klime pravednosti organizacije iznosi .97, a ista je vrijednost Cronbach alpha koeficijenta dobivena i za mjeru klime pravednosti rukovoditelja.

**Upitnik klime pravednosti suradnika** (prilagođen prema Li, Cropanzano i Benson, 2007) korišten je u svrhu procjene pravednosti suradnika. Upitnik se sastoji od 14 tvrdnji podijeljenih u tri subskale za mjerenje distributivne (pet čestica), proceduralne (pet čestica) te interakcijske klime pravednosti suradnika (četiri čestice). Primjeri čestica su: *Neki su članovi moje radne grupe dobili bolje ocjene za rad na grupnim zadacima nego što su zaslužili*; *Članovi moje radne grupe ignoriraju prijedloge jedni drugih pri obavljanju posla*; *Članovi moje radne grupe poštuju jedni druge*. Tvrdnje se procjenjuju na ljestvicama Likertova tipa s pet stupnjeva, od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovog istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji. Kompozitni je rezultat ukupne mjere klime pravednosti suradnika izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane klime pravednosti suradnika. Cronbach alpha koeficijent za mjeru klime pravednosti suradnika iznosi .89.

**Upitnik percipirane uspješnosti tima** (Jung i Sosik, 2002) sadrži pet tvrdnji koje se procjenjuju na ljestvicama Likertovog tipa s pet stupnjeva, od 1 = *u potpunosti se ne slažem* do 5 = *u potpunosti se slažem*. Primjeri čestica su: *Moja radna grupa je učinkovita u obavljanju poslova*, *Moja radna grupa uspješno dostiže svoje ciljeve*, *Moja radna grupa uspješno završava svoje zadatke*. Kompozitni rezultat također je izražen kao prosječna vrijednost agregiranih procjena svih tvrdnji, pri čemu viši rezultati upućuju na višu razinu percipirane uspješnosti tima. Ovaj je mjerni instrument preveden u svrhu ovoga istraživanja i kao takav prvi je puta korišten u našoj zemlji. Podaci o pouzdanosti instrumenta bit će prikazani u nastavku rada.

## Rezultati

### Testiranje preduvjeta za agregiranje podataka

Budući da su svi konstrukti u ovome istraživanju mjereni na grupnoj razini analize, provjerena je opravdanost agregiranja pojedinačnih procjena svakog člana tima u zajedničke procjene tima. Agregirani rezultati predstavljaju prosječnu vrijednost procjena određene tvrdnje svih članova tima. Primjenom uniformne nul distribucije, prije samog agregiranja provjerila se opravdanost ovog postupka, izračunom prosječnih vrijednosti *indikatora slaganja članova unutar grupe* -  $r_{wgj}$  vrijednosti. LeBreton i Senter (2008) navode kako se vrijednosti iznad .71 uzimaju se kao indikatori snažnog slaganja unutar grupe. Iz Tablice 1 vidljivo je kako su  $r_{wgj}$  vrijednosti svih varijabli veće od navedene granične vrijednosti te su, na temelju ovoga kriterija, zadovoljeni preduvjeti za agregiranje podataka.

S obzirom da prosječne  $r_{wgj}$  vrijednosti dobivene uniformnom nul distribucijom mogu precijeniti razinu unutar grupnog slaganja (James i sur., 1984; Kozlowski i Hattrup, 1992; prema Jakopec, 2015), kao dodatna mjera opravdanosti agregiranja rezultata izračunate su ICC vrijednosti kao indikatori stupnja slaganja ( $ICC_{(1)}$ ) i dosljednosti procjenjivača ( $ICC_{(2)}$ ).  $ICC_{(1)}$  vrijednosti mjere koliko na procjenjivača utječe njegova pripadnost grupi. Također, mogu se interpretirati i kao veličine učinaka, pri čemu vrijednosti veće od .01 označavaju mali učinak, od .10 srednji, a vrijednosti veće od .25 veliki učinak (Murphy, Myers i Wolach, 2014; prema Jakopec, 2015).  $ICC_{(2)}$  vrijednosti ukazuju na pouzdanost razlikovanja prosječnih procjena procjenjivača između različitih grupa. Poželjna vrijednost  $ICC_{(2)}$  indikatora jest iznad .70 (LeBreton i Senter, 2008). U Tablici 1. također je vidljivo kako su i ICC vrijednosti svih varijabli zadovoljavajuće te se stoga može zaključiti kako postoji opravdanost agregiranja individualnih procjena članova u zajedničke procjene tima.

Tablica 1.  $r_{wgj}$ ,  $ICC (1)$  i  $ICC (2)$  vrijednosti mjerenih varijabli

Varijabla	$r_{wgj}$	$ICC (1)$	$ICC (2)$
Klima pravednosti organizacije	.86	.29	.96
Klima pravednosti rukovoditelja	.87	.24	.95
Klima pravednosti suradnika	.89	.14	.90
Percipirana uspješnost tima	.72	.09	.82

Legenda:  $r_{wgj}$  (prosječni) – indikator slaganja članova unutar grupa;  $ICC (1)$  – indikator pouzdanosti procjena članova unutar grupa;  $ICC (2)$  – indikator pouzdanosti međugrupne različitosti

Formatted: Space After: 12 pt

Formatted: Space After: 0 pt

### Faktorska analiza Upitnika percipirane uspješnosti tima

Faktorskom analizom provjerena je faktorska struktura *Upitnika percipirane uspješnosti tima*. Budući da se očekuje ekstrakcija samo jednog faktora, korištena je metoda glavnih komponenti bez rotacije (Field, 2009). Prije same ekstrakcije faktora, provedena je preliminarna analiza podataka. Kaiser-Meyer-Olkinova mjera prikladnosti uzorkovanja (KMO= .855) upućuje na adekvatnost podataka za provođenje faktorske analize. KMO vrijednosti pojedinačnih čestica kreću se od .818 do .911, što je znatno više od preporučene minimalne vrijednosti od .5 (Field, 2009). Bartlettovim testom sfericiteta utvrđena je visoka značajnost ( $\chi^2(10) = 444.164$ ;  $p < .001$ ), što dodatno opravdava provođenje faktorske analize. Vizualnom inspekcijom matrice korelacija među česticama utvrđeno je kako su sve korelacije umjerene te se kreću od .45 do .71. Stoga je u daljnju analizu uključeno svih pet čestica.

Kako je i očekivano, metodom glavnih komponenti izdvojen je samo jedan faktor čija je vrijednost karakterističnog korijena (eigen vrijednost) veća od jedan te iznosi 3.254. Analiza scree – plot dijagrama potvrđuje navedeno. Izdvojeni faktor objašnjava ukupno 65,08% varijance *Upitnika percipirane uspješnosti tima*. Faktorska opterećenja svih čestica prelaze minimalnu preporučenu vrijednost od .4 (Field, 2009) te se kreću od .732 do .862. Pojedinačna opterećenja čestica prikazana su u Tablici 2.

Tablica 2. Rezultati faktorske analize i koeficijent unutarnje konzistencije ( $\alpha$ ) *Upitnika percipirane uspješnosti tima* (N= 196)

Čestice	Faktorsko opterećenje
1. Moja radna grupa je učinkovita u obavljanju poslova.	.86
2. Moja radna grupa odlično radi svoj posao.	.74
3. Moja radna grupa je djelotvorna u ispunjavanju zahtjeva radnih zadataka.	.84
4. Moja radna grupa uspješno dostiže svoj ciljeve.	.73
5. Moja radna grupa uspješno završava svoje zadatke.	.85
Eigen vrijednost	3.25
% objašnjene varijance	65.08
Koeficijent unutarnje konzistencije ( $\alpha$ )	.85

## Deskriptivna statistika

U Tablici 3 prikazane su minimalne i maksimalne vrijednosti, rasponi, aritmetičke sredine, standardne devijacije te koeficijenti unutarnje konzistencije svih mjerenih konstrukata.

Tablica 3. *Deskriptivna statistika i koeficijenti unutarnje konzistencije pojedinih konstrukata (N= 196)*

Konstrukt	min.	maks.	raspon	M	SD	$\alpha$
1. Klima pravednosti organizacije	1.65	4.96	3.04	3.34	.67	.97
2. Klima pravednosti rukovoditelja	1.53	4.78	3.25	3.69	.63	.97
3. Klima pravednosti suradnika	2.29	4.83	2.55	3.66	.46	.89
5. Percipirana uspješnost tima	2.87	5.00	2.13	4.25	.39	.85

Napomena: teorijski rasponi svih varijabli kreću se od 1 do 5

Iz priloženog je vidljivo kako timovi najpravednijim procjenjuju tretman od strane rukovoditelja. Tretman od strane suradnika procjenjuje se na gotovo identičnoj, neznatno nižoj razini, dok se najmanje pravednim procjenjuje tretman od strane organizacije u cjelini. Unatoč brojčanim razlikama, vidljivo je kako su procjene članova tima o pravednosti navedenih izvora približno jednake te se tretman i od strane autoriteta (organizacije u cjelini te rukovoditelja) i od strane suradnika procjenjuje prosječno pravednim. Podaci o percipiranoj uspješnosti pokazuju kako članovi tima percipiraju svoje radne skupine kao vrlo uspješne. Koeficijenti unutarnje konzistencije ukazuju na vrlo visoku pouzdanost mjera svih varijabli koje su predmet ovoga istraživanja

Tablica 4. *Interkorelacije svih mjerenih varijabli u istraživanju (N= 196)*

Formatted Table

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Normal, Indent: Left: 0,12 cm, Line spacing: 1,5 lines, No bullets or numbering

Formatted: Normal, Indent: Left: 0 cm, Line spacing: 1,5 lines, Adjust space between Latin and Asian text, Adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Normal, Indent: Left: 0,12 cm, Line spacing: 1,5 lines, No bullets or numbering

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Normal, Indent: Left: 0 cm, Line spacing: 1,5 lines, Adjust space between Latin and Asian text, Adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Normal, Indent: Left: 0,66 cm, Line spacing: 1,5 lines

Formatted: Normal, Line spacing: 1,5 lines, No bullets or numbering, Adjust space between Latin and Asian text, Adjust space between Asian text and numbers

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Formatted: Font: (Default) Times New Roman

Varijabla	1	2	3	4
1. Klima pravednosti organizacije	-	.68**	.44**	.37**
2. Klima pravednosti rukovoditelja		-	.65**	.51**
3. Klima pravednosti suradnika			-	.68**
4. Percipirana uspješnost tima				-

*Napomena: \*\* $p < .01$*

Tablica 4 predstavlja matricu interkorelacija svih mjerenih varijabli u istraživanju - klima pravednosti različitih izvora (organizacije u cjelini, rukovoditelja i suradnika) te percipirane uspješnosti tima. Navedeni koeficijenti ukazuju na značajnu, umjerenu i pozitivnu povezanost klima pravednosti sva tri izvora i percipirane uspješnosti tima. Pri tome se najuspješnijima procjenjuju timovi koji pravednim doživljavaju upravo tretman svojih suradnika. Organizacija u cjelini pokazala se kao izvor klime pravednosti koji je najslabije povezan s percipiranom radnom uspješnošću tima.

#### Testiranje preduvjeta za provođenje hijerarhijske regresijske analize

Kako bi se ispitao doprinos klima pravednosti različitih izvora percipiranoj uspješnosti tima, potrebno je provesti hijerarhijsku regresijsku analizu. No, provedba samog postupka zahtijeva zadovoljenje određenih preduvjeta. Stoga je provjeren normalitet distribucija svih varijabli koje su predmet ovog istraživanja.

Rezultati Kolmogorov-Smirnovljeva testa ukazuju na značajno odstupanje distribucije rezultata od normalne na varijablama Klima pravednosti rukovoditelja (PRUK;  $K-S = .077$ ;  $p < .01$ ) i Percipirana uspješnost tima (PGU;  $K-S = .074$ ;  $p < .05$ ). Uvidom u histogram i apsolutne vrijednosti indeksa asimetričnosti (PRUK =  $-.719$ , PGU =  $-.563$ ) te indeksa zakrivljenosti (PRUK =  $.445$ , PGU =  $.506$ ), vidljivo je kako rezultati na tim varijablama imaju tendenciju grupiranja oko viših vrijednosti, što upućuje na leptokurtične, negativno asimetrične distribucije (Field, 2009). Z-vrijednosti navedenih indeksa ukazuju na izrazito značajnu negativnu asimetričnost obje distribucije ( $p < .001$ ). No, kako navodi Field (2009), kod velikih uzoraka (200 ili više) umjetno se povećavaju male standardne pogreške te se, stoga, i kod vrlo malih odstupanja distribucije od normalne može dobiti visoki nivo značajnosti (kao što je ovdje slučaj). Stoga je važnije gledati oblik distribucije i vrijednosti samih indeksa asimetričnosti i zakrivljenosti, nego nivo njihove značajnosti. Vizualnom inspekcijom rezultata utvrđeno je kako se Q-Q dijagrami navedenih varijabli vrlo malo razlikuju od Q-Q

dijagrama preostalih, normalno distribuiranih varijabli – Klime pravednosti organizacije i Klime pravednosti suradnika, a iz histograma je vidljivo kako obje varijable imaju sličan oblik, tj. u podjednakoj su mjeri negativno asimetrične. Stoga se pretpostavlja da navedena odstupanja neće bitno utjecati na konačne rezultate te će se pristupiti korištenju parametrijskog postupka pri obradi podataka.

**Doprinos klima pravednosti različitih izvora percipiranoj uspješnosti tima**

Kako bi se ispitao doprinos te snaga povezanosti različitih izvora klime pravednosti i percipirane uspješnosti tima, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Prije same analize, provjereno je jesu li zadovoljeni osnovni preduvjeti za provođenje iste. Utvrđeno je kako su mjere kolinarnosti prihvatljive. Tolerancija se kreće u rasponu od .377 do .986, a faktor povećanja varijance (VIF) od 1.014 do 2.650. Budući da je tolerancija veća od .2, a VIF manji od 10, može se zaključiti kako problem multikolinearnosti ne postoji (Menard, 1995; prema Field, 2009). Rezultati Durbin-Watsonovog testa također su zadovoljavajući (1.95); ~~-1.88~~ te ukazuju na nezavisnost reziduala.

U skladu s postavkama modela, u prvom koraku analize u blok prediktora, kao kontrolne varijable, uključena su sociodemografska obilježja timova (spol, staž tima i stupanj obrazovanja). U drugom koraku uključena je klima pravednosti organizacije u cjelini, u trećem klima pravednosti rukovoditelja, a u posljednjem, četvrtom koraku uključena je klima pravednosti suradnika. Varijable su uključivane navedenim redoslijedom kako bi se kontrolirao doprinos percipirane pravednosti svakog pojedinog izvora, u skladu s teorijskom podlogom. Organizacija i rukovoditelj u dosadašnjim su se istraživanjima pokazali izvorima pravednosti značajno povezanim s uspješnošću tima, dok se o doprinosu pravednosti suradnika navedenom konstrukt ne zna mnogo. Također, budući da je klima pravednosti organizacije istraživaniji konstrukt od klime pravednosti rukovoditelja te o njezinim učincima na uspješnost tima (bilo percipiranu ili objektivno mjerenu) postoje brojniji podaci, upravo je ona uvedena kao prediktor u drugom koraku analize, dok se rukovoditelj uvodi tek naknadno. Rezultati druge hijerarhijske regresijske analize prikazani su u Tablici 6.

Tablica 6. *Hijerarhijska regresijska analiza predikcije percipirane uspješnosti tima na temelju klima pravednosti različitih izvora (organizacije u cjelini, rukovoditelja i suradnika).*

	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
Percipirana uspješnost tima					
1. <del>K</del> orak	.190	.036	.036	2.400	
Spol					-.002

Formatted: Indent: First line: 1,25 cm, Space After: 6 pt

Formatted: Space After: 0 pt

Formatted: Space After: 0 pt, Line spacing: single

<del>Stož tima</del> Radni staž u timu						-.111
Stupanj obrazovanja						.168*
2. <del>k</del> Korak	.393	.154	.118	26.637**		
Spol						.005
Stož tima						.033
Stupanj obrazovanja						.119
Klima pravednosti organizacije						.354**
3. <del>k</del> Korak	.527	.278	.124	32.667**		
Spol						.032
Stož tima						-.017
Stupanj obrazovanja						-.123
Klima pravednosti organizacije						.025
Klima pravednosti rukovoditelja						.486**
4. <del>k</del> Korak	.692	.479	.200	72.637**		
Spol						.045
Stož tima						.013
Stupanj obrazovanja						-.100
Klima pravednosti organizacije						.040
Klima pravednosti rukovoditelja						.100
Klima pravednosti suradnika						.591**

Napomena: \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

U prvom koraku, socio-demografske varijable objašnjavaju ukupno 3,6% varijance percipirane uspješnosti tima. Iako se stupanj obrazovanja pokazao značajnim pozitivnim prediktorom navedenog konstrukta, model se općenito nije pokazao značajnim ( $F_{\text{change}}(3,192) = 2.400$   $p > .05$ ). U drugom koraku, uvođenjem klime pravednosti organizacije u blok prediktora, model postaje značajnim ( $F_{\text{change}}(1,191) = 26.637$   $p < .01$ ) te objašnjava ukupno 15,4% varijance kriterija. Klima pravednosti organizacije pokazala se samostalnim, statistički značajnim pozitivnim prediktorom percipirane uspješnosti tima. U trećem koraku, uvodeći varijablu Klima pravednosti rukovoditelja, dolazi do medijacije te klima pravednosti organizacije prestaje biti značajnim prediktorom percipirane uspješnosti tima, a pravednost rukovoditelja postaje značajnim pozitivnim prediktorom. Klima pravednosti rukovoditelja objašnjava dodatnih 12,4% varijance, čime se i treći model pokazao statistički značajnim ( $F_{\text{change}}(1,190) = 32.667$ ;  $p < .01$ ). -Varijable u trećem bloku objašnjavaju ukupno 27,8% varijance kriterija. U posljednjem, četvrtom koraku, kao prediktor uvedena je varijabla Klima pravednosti suradnika. I u ovome koraku dolazi do medijacije, pri čemu klima pravednosti rukovoditelja prestaje biti, a klima pravednosti suradnika postaje jedinim statistički značajnim pozitivnim, samostalnim -prediktorom percipirane uspješnosti tima. Medijacijski učinci klime

pravednosti rukovoditelja i suradnika potvrđeni su uvidom u matricu interkorelacija, iz koje je vidljiva visoka pozitivna korelacija između varijabli Klima pravednosti rukovoditelja i Klima pravednosti organizacije, kao i varijabli Klima pravednosti suradnika i Klima pravednosti rukovoditelja. Uvodeći klimu pravednosti suradnika u model, postotak objašnjene varijance porastao je za 20,1% te se i ovo poboljšanje modela u predviđanju kriterija, odnosno percipirane uspješnosti tima, također pokazalo statistički značajnim ( $F_{\text{change}}(1,189) = 72.637$ ,  $p < .01$ ). Konačno, model objašnjava ukupno 48% varijance percipirane uspješnosti tima.

### **Rasprava**

Cilj ovoga rada bio je ispitati odnos klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane uspješnosti tima. Prvenstveno, željela se provjeriti faktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima, budući da je isti, u sklopu ovoga istraživanja, po prvi puta preveden na hrvatski jezik i primijenjen na hrvatskom uzorku. Nadalje, provjeren je i doprinos različitih izvora klime pravednosti u organizacijskom kontekstu (organizacije u cjelini, rukovoditelja i suradnika) percipiranoj uspješnosti tima, tj. ispitani su smjer i snaga povezanosti tih konstrukata. U nadolazećim će se poglavljima dobiveni rezultati, koji pružaju odgovore na postavljene probleme, detaljnije interpretirati i obrazložiti. Na samom kraju rada, raspravljat će se o doprinosu, ograničenjima te implikacijama ovoga istraživanja.

#### **Faktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima**

Eksploratornom faktorskom analizom dobivena je jednofaktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima, čime je potvrđena prva hipoteza. Prema tome, može se zaključiti kako, na grupnoj razini, sudionici ovog istraživanja na uspješnost svoje radne grupe gledaju kao na jednodimenzionalni konstrukt. Navedeno ne iznenađuje, s obzirom na vrlo mali broj čestica u upitniku te njihovu sadržajnu usmjerenost na izvedbu, odnosno (grupnu) učinkovitost u obavljanju radnih zadataka. Sam konstrukt percipirane uspješnosti tima teško je jednoznačno odrediti, budući da njegova operacionalizacija u mnogome ovisi o vrsti i strukturi tima koji je predmet istraživanja. Sukladno tome, nisu sve dimenzije radne uspješnosti jednako relevantne za svaki tim te se, pri određivanju mjere uspješnosti tima, mora voditi računa o kontekstu u kojem tim funkcionira te zadacima koje obavlja (Goodman i sur., 1987; prema Kozlowski i Bell, 2001).

Čestice u Upitniku percipirane uspješnosti tima sadržajno nisu vezane za određene vrste zadataka, nego se odnose na procjenu opće uspješnosti tima, odnosno učinkovitosti u obavljanju radnih zadataka i dostizanju ciljeva, neovisno o kontekstu. Gully i sur. (2002)



takvu procjenu uspješnosti tima smatraju procjenom njegove potentnosti – općeg uvjerenja o sposobnosti tima da učinkovito djeluje kroz različite zadatke i situacije. Potentnost tima usko je vezana uz njegovu uspješnost, budući da se oba konstrukta odnose na uvjerenja o sposobnostima tima. Shea i Guzzo (1987; prema Gully i sur., 2002) potentnost smatraju i glavnom odrednicom percipirane uspješnosti tima. Ključna razlika između navedenih konstrukata jest u tome što potentnost, za razliku od uspješnosti, nije vezana uz specifične zadatke i situacije. Stoga je i prediktivna vrijednost percipirane uspješnosti tima veća za izvedbu specifičnih zadataka, a potentnosti za opću radnu izvedbu.

Upitnik percipirane uspješnosti tima prvenstveno je i konstruiran kao samoprocjena radne izvedbe na razini tima, koja je, u tu svrhu, predstavljala mjeru uspješnosti tima (Jung i Sosik, 2002). Iako u literaturi ne postoje podaci o njegovoj faktorskoj strukturi, u originalnom istraživanju autora procjene prikupljene ovim upitnikom korištene su isključivo kao ukupna, jedinstvena mjera radne izvedbe, odnosno uspješnosti tima. Stoga se zaključuje kako su rezultati faktorske analize provedene u ovom istraživanju u skladu s nalazima autora.

#### **Učinci klima pravednosti različitih izvora na percipiranu uspješnost tima**

Kako bi se provjerio doprinos klima pravednosti različitih izvora objašnjenju percipirane uspješnosti tima, provedena je hijerarhijska regresijska analiza. Li, Cropanzano i Bagger (2013) navode kako su sva dosadašnja istraživanja povezanosti klima pravednosti različitih izvora i ishodnih varijabli uključivala samo jedan izvor te da nije jasno smanjuje li se u prisutnosti drugih izvora, ili pak potpuno nestaje učinak toga izvora na kriterij. Sukladno tome te ranije spomenutoj činjenici kako je organizacija, kao izvor klime pravednosti, daleko istraživaniji konstrukt od rukovoditelja i suradnika (o čijim učincima se zna najmanje), klime pravednosti različitih izvora u analizu su se, kao prediktori, uvodile postepeno, kako bi se kontrolirao pojedinačni doprinos svake od njih. Tako je klima pravednosti organizacije (uz kontrolu obilježja tima) u analizu uvedena prva, klima pravednosti rukovoditelja druga, a klima pravednosti suradnika posljednja.

Rezultati analize pokazali su da, ukoliko se u analizu ne uključe klime pravednosti rukovoditelja i suradnika, klima pravednosti organizacije značajno pozitivno predviđa percipiranu uspješnost tima. No, uvodeći klimu pravednosti rukovoditelja u analizu, dolazi do medijacije, pri čemu se gubi neposredan značaj organizacije, a rukovoditelj, kao izvor klime pravednosti, postaje značajan pozitivan prediktor percipirane uspješnosti tima. U idućem koraku, uvodeći u analizu klimu pravednosti suradnika, ponovo dolazi do medijacije, pri čemu klima pravednosti rukovoditelja prestaje biti, a klima pravednosti suradnika postaje

jedinim statistički značajnim, neposrednim pozitivnim prediktorom percipirane uspješnosti tima. Ovakvi nalazi samo su djelomično potvrdili hipotezu H2(a) o svim izvorima klime pravednosti kao značajnim pozitivnim prediktorima percipirane uspješnosti tima, dok je hipozeta H2(b), prema kojoj su suradnici, kao izvor klime pravednosti, bolji prediktori percipirane uspješnosti tima od organizacije i rukovoditelja, u potpunosti potvrđena.

Izostanak neposrednog značaja klime pravednosti organizacije i rukovoditelja za predviđanje kriterija, u prisutnosti klime pravednosti suradnika, prilično je iznenađujuće, ali ne i potpuno neobjašnjivo. Naime, prema teoriji socijalne razmjene (Rupp i Cropanzano, 2002), pravednost je s ishodnim varijablama (različitim organizacijskim ponašanjima i stavovima) povezana putem medijacijskog učinka socijalne razmjene između zaposlenika i izvora pravednosti. Točnije, na ishodne varijable najsnažniji učinak imat će percepcija pravednosti od strane onog izvora s kojim se ostvaruje najveći broj interakcija. Budući da su si članovi tima međusobno mnogo „bliži“ od organizacije i rukovoditelja, odnosno međusobno uspostavljaju mnogo veći broj interakcija na dnevnoj bazi, za očekivati je kako će upravo klima pravednosti suradnika, u usporedbi s ostala dva izvora, biti snažniji prediktor percipirane uspješnosti tima.

Još jedno potencijalno objašnjenje dobivenih nalaza ponudili su Liao i Rupp (2005), prema kojima će percepcija pravednosti imati snažniji učinak kada se izvor pravednosti podudara sa subjektom prema kome su usmjereni ishodi, odnosno ponašanja koja su predmet mjerenja. Takav efekt opisan je u sklopu *modela sličnosti izvora i mete* (Lavelle i sur., 2007; prema Jakopec, 2015), prema kojem je percepcija pravednosti određenog izvora usko vezana sa stavovima i ponašanjima zaposlenika usmjerenim upravo na taj izvor. Budući da se u ovome istraživanju mjerila percipirana uspješnost tima, a ne rukovoditelja ili organizacije općenito, za očekivati je da će se klima pravednosti suradnika (članova tima) pokazati važnijom za predviđanje radne uspješnosti tima, u odnosu na klime pravednosti organizacije i rukovoditelja.

No, iako posredan, učinak klime pravednosti organizacije na percipiranu uspješnost tima nije zanemariv. Kao što je navedeno, pokazalo se kako i organizacija kao izvor klime pravednosti statistički značajno predviđa percepciju uspješnosti tima, ali putem rukovoditelja kao medijatora. Ovakvi nalazi ne iznenađuju, budući da su organizacija i rukovoditelj u mnogočemu povezani. Kako navode Cropanzano i suradnici (2001), na rukovoditelja se obično gleda kao na reprezentaciju organizacije. Većina njegovih odluka barem je u određenoj mjeri pod utjecajem organizacijske politike. Stoga su i percepcije pravednosti od strane oba izvora obično visoko korelirane. Nadalje, politika organizacije djelomično utječe

Formatted: Indent: First line: 1,25 cm

na rukovoditeljevo ponašanje i putem odabira određenog „tipa“ zaposlenika, njihovo obučavanje~~obučavanja istih~~ na određen način, nagrađivanja određenih ponašanja i slično. Medijacijski učinak klime pravednosti rukovoditelja na percipiranu uspješnost tima može se objasniti i *trickle-down* fenomenom (Wo, Ambrose i Schminke, 2015; prema Jakopec, 2015) u kojem se percepcije, stavovi i ponašanja jedne osobe u organizaciji (obično rukovoditelja) hijerarhijski prenose i utječu na percepciju, stavove i ponašanja druge osobe (obično podređenog). Pokazalo se da percepcija pravednosti njemu nadređenog rukovoditelja, od strane samog rukovoditelja, utječe na percepcije podređenih o neprimjerenom rukovođenju (Tepper i sur., 2006; prema Jakopec, 2015). Dodatno, doživljaj rukovoditelja tima o interakcijskoj pravednosti vlastitog nadređenog utječe na zajednički doživljaj o interakcijskoj pravednosti njega samog te u konačnici i na ishode mjerene na grupnoj razini analize (Ambrose i sur., 2013; prema Jakopec, 2015). Općenito, *trickle-down* fenomen javlja se jer rukovoditelj uzvraća tretman svog nadređenog kroz tretman svojih podređenih te svojevrsno objašnjava proces „prenošenja“ pravednosti sa hijerarhijski viših na niže strukture u organizaciji. Stoga ovaj fenomen~~isti~~ može poslužiti kao prilično racionalno objašnjenje medijacijskog efekta pravednosti rukovoditelja na povezanost klime pravednosti organizacije i percipirane uspješnosti tima.

Osim za rukovoditelja, medijacijski učinak utvrđen je i za suradnike. Točnije, pokazalo se kako klima pravednosti rukovoditelja značajno predviđa percipiranu uspješnost tima, ali putem medijacijskog učinka doživljene pravednosti suradnika. Iako je u dosadašnjim istraživanjima većinom potvrđena izravna veza navedenih konstrukata, u literaturi se mogu pronaći potencijalna objašnjenja i za ovakve nalaze. Primjerice, kada zaposlenici primaju dvosmislene poruke od nadređenih, vezano uz raspodjelu ishoda i politiku i praksu organizacije te nisu zadovoljni interpersonalnim tretmanom od strane rukovoditelja, obično se oslanjaju na svoje suradnike kako bi dali smisao svojim iskustvima i razumjeli ponašanje rukovoditelja. Sukladno zajedničkom objašnjenju događaja, članovi tima nadalje razvijaju pozitivne/negativne stavove prema rukovoditelju, zbog sličnog stajališta jačaju se unutargrupne veze te se članovi tima počinju ponašati u skladu s normom koju, kao grupa, smatraju ispravnom (Salancik i Pfeffer, 1978; prema Cropanzano i Molina, 2015). Još jedan način na koji rukovoditelj preko suradnika djeluje na radnu uspješnost jest preko empatije. Naime, kako navode Naumann i Bennett (2000), zaposlenici formiraju vlastite stavove i ponašanja ne samo na osnovu individualnog tretmana od strane nadređenih, nego pri tome u obzir uzimaju i način na koji nadređeni tretiraju čitav njihov tim. S vremenom se među članovima tima razvija empatija pa, ukoliko se jedan ili više članova tima tretira nepravedno,

ostatak članova također može razviti negativne stavove o pravednosti nadređenih. Konačno, navedeni stavovi odražavaju se u nizu ponašanja tima kao odgovoru na doživljenu (ne)pravednost (organizacijskoj predanosti, zalaganju, posvećenosti poslu, kontraproduktivnom ponašanju), što posljedično utječe na radnu uspješnost – kako tima, tako i cjelokupne organizacije. U svom kasnijem istraživanju, Naumann i Bennet (2002) proučavali su učinak klime pravednosti specifično na radnu uspješnost timova. Rezultati podupiru njihove prijašnje nalaze te se pokazalo kako je proceduralna klima pravednosti rukovoditelja pozitivno povezana s radnom uspješnošću tima, ali putem pomažućih ponašanja njegovih članova. Točnije, kod timova koji su svoje rukovoditelje doživljavali dosljednima, objektivnima i nepristranima zabilježena je veća stopa unutargrupnog pomaganja i zalaganja članova, što je posljedično povećalo percepciju njihove radne uspješnosti.

Budući da su u prvom koraku hijerarhijske regresijske analize, kao kontrolne varijable, uvrštena različita obilježja tima (spol, staž tima te stupanj obrazovanja), valjalo bi prokomentirati i njihov doprinos objašnjenju kriterija. U prvom koraku analize, obilježja tima objašnjavala su ukupno 3,6% varijance kriterija, pri čemu se stupanj obrazovanja pokazao statistički značajnim, samostalnim, pozitivnim prediktorom percipirane uspješnosti tima. Dakle, pokazalo se kako se timovi s većim udjelom visoko obrazovanih članova doživljavaju uspješnijima. Ovakav nalaz nije posebno iznenađujuć. Naime, prema ranije opisanom modelu *uloga-procesa-ishoda*, neka obilježja članova grupe (ulozi) mogu imati izravan učinak na radne ishode, bez medijacijske uloge procesa, odnosno grupnih interakcija (Guzzo i Shea, 1992). No, većina ih radnu uspješnost ~~posređuje~~ <sup>posređuje</sup> /koči putem posredujućih mehanizama. Kao jedno od takvih obilježja Shiflett (1979) navodi upravo obrazovanje, koje putem aditivnih zadataka doprinosi radnoj uspješnosti grupe. Pod aditivnim zadacima podrazumijevaju se oni kod kojih se maksimalan učinak postiže zbrajanjem znanja/vještina/sposobnosti svih članova tima. Timovi s većim udjelom visoko obrazovanih zaposlenika raspolazu većim rasponom znanja i vještina te tako posredno povećavaju svoju radnu uspješnost. Dodatna istraživanja (Goldman, 1965; Laughlin, Branch i Johnsons, 1969; prema Guzzo i Shea, 1992) potvrđuju kako je, u slučaju visoke razine sposobnosti, grupiranje podjednako talentiranih zaposlenika prilično učinkovito po pitanju radne uspješnosti.

Međutim, budući da objašnjavaju vrlo mali dio varijance kriterija, obilježja tima (kao cjelina) nisu se pokazala značajnim za predviđanje promjena u kriteriju ( $F_{\text{change}}(3,192) = 2.400$ ,  $p > .05$ ), a značajnost stupnja obrazovanja kao prediktora percipirane uspješnosti tima potpuno se izgubila uvođenjem klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i suradnika u model.

Formatted: Space After: 12 pt

Stoga, iako teorijski zanimljiv, doprinos obrazovanja objašnjenju kriterija i općenito ovome istraživanju gotovo je u potpunosti zanemariv.

### **Doprinos, implikacije i ograničenja istraživanja**

Jedan od doprinosa ovoga istraživanja vezan je uz Upitnik percipirane uspješnosti tima, koji je po prvi puta preveden na hrvatski jezik i primijenjen na hrvatskom uzorku radnih timova te se kao takav pokazao valjanom i pouzdanom mjerom navedenog konstrukta. Uz to, prema trenutnim saznanjima, istraživanje je rezultiralo i prvim podacima o njegovoj faktorskoj strukturi-~~istog~~. Dodatna prednost istraživanja leži u grupnoj razini analize. Točnije, individualne procjene članova tima agregirane su u prosječne, kompozitne procjene pravednosti/uspješnosti cijeloga tima. Kako navode Lind, Kray i Thompson (1998), većina potencijalnih informacija o pravednosti bilo kojeg autoriteta ili institucije proizlazi iz kolektivnog, a ne osobnog iskustva. Takva kolektivna iskustva, odnosno doživljaji pravednosti, nadalje mogu rezultirati stavovima i akcijama usmjerenim prema izvoru doživljene pravednosti. Kao najveća potencijalna prednost ovoga istraživanja ističe se prilično velik uzorak radnih timova iz širokog spektra djelatnosti, što svakako povećava mogućnost generalizacije nalaza prikupljenih u istraživanju na ostale, slično strukturirane organizacije. Iako je odnos pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane/objektivne uspješnosti tima već provjeravan u području organizacijske psihologije (Cohen i Bailey, 1997; Colquitt i sur., 2012; Lam, Schaubroeck i Aryee, 2002), doprinos je ovoga istraživanja u uvođenju pristupa temeljenog na različitim izvorima klime pravednosti. Nalazi obogaćuju postojeću literaturu novim saznanjima o učinku organizacije, rukovoditelja i suradnika, kao izvora klime pravednosti, na zajedničku percepciju zaposlenika o uspješnosti njihova tima. Zaposlenici koji svoje timove doživljavaju uspješnima, nadalje, imaju više procjene individualne samoučinkovitosti, pokazuju veće zalaganje te su općenito zadovoljniji poslom (Skaalvik i Skaalvik, 2007). Iznenađujuće, suradnici su se, kao izvor klime pravednosti, jedini pokazali neposrednim, statistički značajnim pozitivnim prediktorom percipirane uspješnosti tima. Štoviše, čini se kako bije njihov učinak na percepciju radne uspješnosti timova mogao biti mnogogo značajniji od učinka organizacije u cjelini te rukovoditelja. Broj sličnih istraživanja koja su u analizu uključivala i suradnike iznimno je mali, što, zajedno s nalazima ovoga istraživanja, nedvojbeno sugerira potrebu za proširivanjem tradicionalnih pogleda na organizacijsku pravednost, uključivanjem suradnika kao izvora klime pravednosti potpuno ravnopravnog organizaciji i rukovoditelju.

Osim teorijskog doprinosa, ovo istraživanje nudi i neke praktične implikacije. Budući da se pokazalo kako percepcija pravednosti od strane suradnika ~~pospješuje većava~~ radnu uspješnost timova (ili barem ~~njezin doživljaj doživljaj iste~~), organizacije bi trebale poduzeti mjere koje će navedeno ~~ju~~ pravednosti ~~i pridonijeti, i poticati~~. Pritom se misli na postavljanje objektivnih standarda ocjenjivanja i nagrađivanja timova, odnosno pojedinačnih članova ~~timistih~~, ravnomjernu raspodjelu posla među članovima tima, poticanje otvorene komunikacije po pitanju uočene nepravednosti (kako na unutar-grupnoj, tako i na razini rukovoditelj-članovi tima) te općenito poticanje suradničkog odnosa punog uvažavanja unutar radnih timova (Li, Cropanzano i Benson, 2007). Guzzo i Shea (1992) navode kako praksa pravednog nagrađivanja i podupiranja članova tima te ravnomjerna raspodjela resursa snažnije utječu na njihovu radnu uspješnost od, primjerice, kvalitete unutargrupnih interakcija. No, navedeno ne otklanja važnost otvorene komunikacije i suradnje za percepciju pravednosti od strane suradnika. Bion (1961; prema Guzzo i Shea, 1992) tvrdi kako na radnu izvedbu timova i njihovih članova često utječu nesvjesne „sile“ unutar grupe, poput osjećaja neadekvatnosti i neprihvaćenosti pojedinih članova od strane suradnika, intimne veze, (ne)prijateljstva i sl. Stoga predlaže trening osjetljivosti, kako bi se članove tima osvijestilo o djelovanju navedenih sila te obučilo kako se ~~one iste~~ mogu manifestirati tako da ne narušavaju kvalitetu unutar-grupnih interakcija i ne interferiraju s izvedbom zadatka.

Iako u ovome istraživanju nije utvrđen izravni učinak klima pravednosti organizacije i rukovoditelja na percipiranu uspješnost tima, neupitno je da (ne)pravedan tretman od strane autoriteta utječe na niz ponašanja zaposlenika koja su ključna za organizacijske ishode, uključujući i ~~njezinu uspješnost uspješnost iste~~. Stoga se navodi i nekoliko praktičnih implikacija za tretman zaposlenika od strane nadređenih. Prva od njih odnosi se na proces selekcije zaposlenika. Za većinu njih, proces selekcije predstavlja prvi doticaj sa organizacijom. Način na koji su tretirani u tome trenutku može imati i neke, za organizaciju važne, posljedice. Bauer i sur. (2001) navode kako su zaposlenici koji su prilikom selekcije tretirani pravedno skloniji razviti pozitivne impresije o samoj organizaciji te je, posljedično, preporučiti svojim prijateljima. Također, u slučaju nepravednog tretmana tijekom selekcije, kandidati su skloniji poduzeti legalne akcije protiv organizacije te pokrenuti ~~s njom~~ sudski spor ~~s istom~~. Organizacije bi, stoga, trebale osigurati pravedan tretman svakog kandidata, a navedeno mogu postići postavljanjem adekvatnih pitanja kandidatima i uspostavljanjem objektivnog kriterija za ~~njihovo ocjenjivanje ocjenjivanje istih~~ te pružanjem prilike svakom kandidatu da pokaže što može, osiguravajući mu dovoljno vremena prilikom intervjua/testiranja (Cropanzano, Bowen i Gilliland, 2007). Dodatna praktična implikacija

vezana je uz sustav nagrađivanja kojim bi se trebala ostvariti dva temeljna cilja: motivirati radnu izvedbu pojedinaca i održati kohezivnost radnih grupa. Ukoliko povećanje plaće svih članova tima nije opcija, važno je detaljno obrazložiti „zakinutim“ zaposlenicima zašto su samo određeni članovi nagrađeni, a ostali ne. Isto pravilo vrijedi i u slučaju smanjivanja plaća. Osim pravedne selekcije i nagrađivanja, preporuča se i mirno rješavanje unutargrupnih konflikta, briga o proceduralnoj i interakcijskoj pravednosti u slučaju otpuštanja zaposlenika (osobito masovnog), praćenje uspjeha na individualnoj i grupnoj razini te adekvatno nagrađivanje ~~uspjeha istog~~.

Uz sve navedene prednosti i doprinose, ovaj rad prate i svojevrsna ograničenja. Kao prvo, određeni nedostaci vežu se uz samo trajanje istraživanja te anketni upitnik kao metodu prikupljanja podataka. U istraživanju se ispitivao velik broj varijabli (izuzev onih koje su predmet ovoga rada), a instrumenti ~~kojima su se ispitivale za ispitivanje istih~~ kombinirani su u jedinstveni anketni upitnik od ukupno 116 čestica (ne uključujući socio-demografska obilježja). Dugotrajno ispunjavanje upitnika moglo je rezultirati zasićenjem i padom koncentracije sudionika, što za posljedicu može imati tendenciju potvrđivanja odgovora. Dodatni nedostatak vezan je uz kontrolu određenih varijabli u istraživanju. Točnije, nije se kontrolirao utjecaj strukture timova i broja timova po pojedinim organizacijama. Budući da se unutar manjih grupa razvijaju jače veze među članovima, a koordinacija aktivnosti je općenito lakša, postoji vjerojatnost da je klima pravednosti suradnika procijenjena pozitivnije kod timova s manjim, u odnosu na timove s većim brojem članova. Takva pretpostavka potvrđena je Leventhalovim istraživanjem (1976; prema Rupp i Thornton, 2014), gdje se pokazalo kako manji timovi u većoj mjeri dijele zajedničku percepciju pravednosti nadređenih i suradnika, a timovi koji izvješćuju o visokom stupnju kolektivnosti općenito procjenjuju pravednost svojih suradnika višom. Također, nije se kontroliralo ni koliko timova je uključeno u istraživanje po pojedinačnim organizacijama. Stoga ostaje otvorena mogućnost da su (ne)pravedne organizacije s većim brojem ispitanih timova prividno smanjile, odnosno povećale prosječnu ukupnu ocjenu klime pravednosti organizacije. Posljednji nedostatak mjerenja tiče se samog konstrukta percipirane uspješnosti tima. Kako navode Patterson, War i West (2004), percepcija uspješnosti od strane zaposlenika nije uvijek mjera stvarne radne uspješnosti. Budući da ne postoji točna, jednoznačna operacionalizacija konstrukta radne uspješnosti tima, postavlja se pitanje jesu li timovi obuhvaćeni ovim istraživanjem, koji su svoju radnu uspješnost procijenili prilično visokom (prosječnom ocjenom 4,25), doista uspješni? Iako njihova ~~objektivnastvarna~~ uspješnost nije bila specifičnim predmetom ovoga istraživanja, uz subjektivne procjene, uključivanje objektivnih, kvantitativnih mjera radne uspješnosti tima

(prikupljenih od strane organizacije) u nadolazećim istraživanjima moglo bi dati odgovor na navedeno pitanje te proširiti saznanja o dinamici funkcioniranja timova općenito.

### Zaključak

Ovim se radom nastojalo pružiti bolje razumijevanje odnosa klime pravednosti u organizacijskom kontekstu i percipirane uspješnosti tima. Točnije, na prigodnom uzorku od  $N=196$  timova zaposlenih u hijerarhijski strukturiranim organizacijama, željelo se provjeriti kakav je i koliki učinak organizacije, rukovoditelja i suradnika, kao izvora klime pravednosti, na doživljenu uspješnost timova. U okviru prvog problema, provjerena je faktorska struktura Upitnika percipirane uspješnosti tima, koji je po prvi puta preveden na hrvatski jezik i primijenjen na hrvatskom uzorku. Eksploratornom faktorskom analizom potvrđena je očekivana jednofaktorska struktura upitnika. U okviru drugog problema, hijerarhijskom regresijskom analizom ispitan je doprinos klime pravednosti različitih izvora percipiranoj uspješnosti tima. Uz kontrolu obilježja tima, suprotno očekivanjima, izravan pozitivan učinak na percipiranu uspješnost tima utvrđen je jedino za klimu pravednosti suradnika. Pokazalo se kako organizacija, kao izvor klime pravednosti, također pozitivno utječe na percepciju uspješnosti tima, ali putem rukovoditelja kao medijatora. jedino su se suradnici (kao izvor klime pravednosti) pokazali značajnim pozitivnim prediktorom percipirane uspješnosti tima, čime je djelomično potvrđena hipoteza o značajnosti klime pravednosti sva tri izvora za predviđanje kriterija ( $H2_{(a)}$ ). Rezultati navedene analize istodobno su potvrdili hipotezu  $H2_{(b)}$ , prema kojoj je klima pravednosti suradnika bolji prediktor percipirane radne uspješnosti timova od klime pravednosti autoriteta (organizacije i rukovoditelja). Dodatnom hijerarhijskom regresijskom analizom utvrđeno je da, ukoliko se klima pravednosti suradnika isključi iz analize, klima pravednosti organizacije također značajno pozitivno predviđa radnu uspješnost timova, ali putem rukovoditelja kao medijatora. Isti učinak utvrđen je i za rukovoditelja, koji radnu uspješnost timova predviđa putem suradnika. Dobiveni rezultati upućuju na potrebu za daljnjim istraživanjima u ovom području, kako bi se postiglo bolje razumijevanje međudnosa različitih izvora klime pravednosti, kao i njihovog učinka na uspješnost radnih timova.

### Literatura

Alper, S., Tjosvold, D. i Law, K. S. (2000). Conflict Management, Efficacy, and Performance in Organizational Teams. *Personnel psychology*, 53(3), 625-642.



- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J., Ferrara, P. i Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387–419.
- Bell, B. S. i Kozlowski, S. W. J. (2011). Collective failure: The emergence, consequences, and management of errors in teams. U: D. A. Hoffman i M. Frese (ur.), *Errors in Organizations* (113-141). New York: Routledge.
- Chou, H-W., Lyn, Y-H i Chou, S-B. (2012). Team cognition, collective efficacy, and performance in strategic decision-making team. *Social Behavior and Personality*, 40(3), 381-394.
- Cohen, S. G. i Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239-290.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., i Rich, B. L. (2012). Explaining the justice – performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1-15.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. i Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. i Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Li, A. i Benson, L. (2011). Peer Justice and Teamwork Process. *Group & Organization Management*, 36(5), 567-596.
- Cropanzano, R. i Molina, A. (2015). Organizational justice. U: James D. Wright (Ur.), *The International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences, Second Edition* (str. 379-384). Oxford, UK: Elsevier Press.
- De Cremer, D. i Van Vugt, M. (1999). Social identification effects in social dilemmas: A transformation of motives. *European Journal of Social Psychology*, 29, 871-893
- Dirks, K. T. (1999). The Effects of Interpersonal Trust on Work Group Performance. *Journal Of Applied Psychology*, 84, 445-455.
- Fernandez - Ballesteros, R., Diez - Nicolas, J., Caprara, G. V., Barbaranelli, C. i Bandura, A. (2002). Detrminants and Structural Relation of Personal Efficacy to Collective Efficacy. *Applied Psychology: an international review*. 51(1), 107-125.
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: SAGE Publications.
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A, Joshi, A. i Beaubien, J. M. (2002). A Meta-Analysis of Team - Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819-832.
- Guzzo, R. A. i Shea, G. P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 269-313.
- Hackam, J. R. (1987). The design of work teams. U: J. Lorsch (ur.), *Handbook of organizational behavior*, 315-342. New York: Prentice Hall.
- Jakopec, A. (2014). Teorijski i metodološki aspekti istraživanja klime pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 24(3), 517-542.
- Jakopec, A. (2015). *Učinci (ne)usklađenosti klime pravednosti organizacije, rukovoditelja i*

- suradnika. Doktorski rad. Rijeka: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Rijeci.
- Jakopec, A. i Sušan, Z. (2014). Provjera dimenzionalnosti konstrukta pravednosti u organizacijskom kontekstu. *Psihologijske teme*, 23(2), 305-325.
- Jung, D. I. i Sosik, J. J. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, 33(3), 313-336.
- Katz - Navon, T. Y. i Erez, M. (2005). When collective – and self - efficacy affect team Performance: The role of task interdependence. *Small group research*, 36(4), 437-465.
- Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. i Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Kozlowski, S. W. J. i Bell, B. S. (2001). Work Groups and Teams in Organizations. U: W. C. Borman, D. R. Ilgen i R. J. Klimonski (ur.). *Handbook of Psychology*, 12, 335-375. New York: Wiley-Blackwell.
- Kozlowski, S. W. J. i Bell, B. S. (2013). Work Groups and Teams in Organizations: Review Update. U: N. Schmitt i S. Highhouse (ur.). *Handbook of Psychology*, 12(2), 412-469, Hoboken, New York: Wiley.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J. i Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behaviour*, 23(1), 1-18.
- Larson, C. i LaFasto, F. (1989). *Teamwork*. Newbury Park, CA: Sage.
- LeBreton, J. M. i Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11, 815-852.
- Li, H. (2008). A theory of intraunit justice climate and team effectiveness. Doctor dissertation. USA: The University of Arizona.
- Li, A., Cropanzano, R. i Benson, L. (2007). *Intraunit Justice Climate: Explication and validation of a new construct*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Philadelphia.
- Li, A., Cropanzano, R. i Bagger, J. (2013). Justice Climate and Peer Justice Climate: A Closer Look. *Small Group Research*, 44(5), 563-592.
- Li, A., Cropanzano, R. i Molina, A. (2015). Fairness at the Unit Level: Justice Climate, Justice Climate Strength, and Peer Justice. U: Russel, S. Cropanzano i Maureen, L. Ambrose (Ur.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace*. Oxford Handbooks Online
- Liao, H. i Rupp, D. (2005). The impact of justice climate and justice orientation on work outcomes: A cross-level multifoci framework. *Journal of Applied Psychology*, 90, 242-256.
- Lind, E. A., Kray, L. i Thompson, L. (1998). The social construction of injustice: Fairness judgments in response to own and others' unfair treatment by authorities. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 75, 1-22.
- Martinez - Santos, R. i Ciruelos, O. (2013). Collective efficacy, cohesion and performance in spanish amateur female basketball. *Revista de Psicología del Deporte*, 22(1), 235-238.
- Mayer, D. M. i Kuenzi, M. (2010). Exploring the “black box” of justice climate: What

- mechanisms link justice climate and outcomes? U: E. Mullen, E. Mannix i M. Neale (Ur.), *Research on managing groups and teams: Fairness*, 13, 331 - 346. London: Elsevier Science Press.
- Naumann, S. E. i Bennett, N. (2000). A case for procedural justice climate: Development and test of a multilevel model. *Academy of Management Journal*, 43, 881– 889.
- Naumann, S. E. i Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, 33, 361–377.
- Olkkonen, M. - E. i Lipponen, J. (2006). Relationship between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.
- Patterson, M., Warr, P. i West, M. (2004). Organizational Climate and Company Productivity: The Role of Employee Affect and Employee Level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Priesemuth, M., Arnaud, A. i Schminke, M. (2013). Bad behaviour in groups: The Impact of Overall Justice Climate and Functional Dependence on Counterproductive Work Behaviour in Work Units. *Group & Organization Management*, 38(2), 230-257.
- Rupp, D. E. i Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925–946.
- Rupp, D. E. i Paddock, E. L. (2010). From justice events to justice climate: a multi-level Temporal model of information aggregation and judgement. U: Margaret, A. N., Elizabeth, A. M. i Elizabeth, M. (Ur.), *Fairness and Groups* (str. 245-273). UK: Emerald Group Publishing
- Rupp, D. E., i Thornton, M. A. (2014). The role of employee justice perceptions in influencing climate and culture. *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*, 360-374.
- Shiflett, S. (1979). Toward a general model of small group productivity. *Psychological Bulletin*, 86, 67-79.
- Skaalvik, E. M. i Skaalvik, S. (2007). Dimensions of Teacher Self Efficacy and Relations with Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- Spell, C. S. i Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751.
- Vlahek, I. (2008). *Samoeфикаsnost, potreba za spoznajom i učinak na testu iz statistike*. Diplomski rad. Zagreb: Odsjek za psihologiju Filozofskog fakulteta u Zagrebu.